

## 《罗伯特议事规则》读书笔记一

我们通常简单的评价《罗伯特议事规则》是一本关于开会的书，或说是一本教人们如何开会、协商的书，但仅仅这样的评价似乎让本书的内涵显得形销骨立了些；书里有着对开会/协商等相关要素的准确定义、会务流程的周密思考，语言平实，逻辑精准，的确堪称一本会议辞典；初读起来有如法典条文般艰巨甚至枯燥的感觉，但无论是对这些“乏味”概念的冷静思考，还是《罗伯特议事规则》一书自身的诞生和发展，都显示出深刻的人文关怀和理念光辉。

自知学浅，也花时间尝试对《规则》做提纲挈领的总结和分析，但一方面发现这样做是妄自尊大无法驾驭，另一方面担心自己的解读失之片面误导他人，遂放弃；同时亦如中山先生《民权初步》中所言“此书譬之兵家之操典，化学之公式，非浏览诵读之书，乃习练演试之书也。”故在和书友推荐时，决定根据书中导言部分的记录，对《罗伯特议事规则》的形成、发展历史聊做陈述，希望能有更多的书友加入进来，一起阅读、演练。

### 一、议会规程在英国



托马斯·杰斐逊《手册》中写到：“（英国）议会的议事规则在起初很长一段时期里，是粗鲁、混乱、不体面的，但却一直朝着统一和严谨的方向不断演进。”

杰斐逊所说的这些演进基本发生在 16 世纪后半叶并贯穿整个 17 世纪，这个漫长的时期充斥着议会特权和国王特权之间无休止的冲突。



#### ◆背景小贴士◆：

- ✧ 16 世纪伊丽莎白一世时期开始形成下院与王权激烈对抗；
- ✧ 1628 年《权利请愿书》：斯图亚特王朝通过增税来解决问题，引起议会抗议；
- ✧ 1641 年《大抗议书》：苏格兰人民起义，长期议会指控查理一世不法行为；
- ✧ 1642-1645 年第一次内战：议会军在纳西比战役战胜国王军队；
- ✧ 1647-1649 年第二次内战：国王被斩首，上议院被废除；
- ✧ 1653-1660 年克伦威尔解散议会；
- ✧ 17 世纪 70 年代末：查理二世反攻倒算，议会通过《人身保护法》；
- ✧ 17 世纪 80 年代中期：詹姆士二世疯狂复辟政策，议会联合发动“光荣革命”
- ✧ 1689 年《权利法案》：议会限制王权和保障公民权利；
- ✧ 17 世纪末和 18 世纪初：议会通过《三年法案》和《王位继承法》，英国资产阶级代议制民主确立。

这些冲突激发了人们对于议事规则的兴趣，尤其是在下议院中：

- 1547 年，下议院的一位秘书自发地开始记录的“议事录”（Journal）。
- 1580 至 1581 年间，人们开始以“记事录”为依据寻找先例来解决议事规则方面的问题。
- 1623 年左右，记事录成为下议院的正式文件。

差不多在同一时期，也出现了大量专门撰写下议院议事规则的著作。

1562 至 1566 年间托马斯·史密斯爵士（Sir Thomas Smyth）编写了第一版正式的英国下议院议事规则，这部规则在 1583 年作为即《论英国政府》的一部分共同发表；

1689 年，乔治·皮特（George Petyt）在他的小册子《议会》（Lex Parliamentaria，也有人认为作者是乔治·菲利普斯 [George Philips]）中罗列了当时这方面的著作和文献共 35 部作为参考。《议会》涵盖了下议院议事录中有关议事规则的记录。这些记录很好地展现了议事规则演变的过程，并已呈现出我们今日使用的很多原则和规则的雏形，比如：

- 同时只能有一个议题：1581 年。
- 意见相左的双方应轮流得到发言权：1592 年。
- 主持人必须请反方表决：1604 年。
- 禁止人身攻击：1604 年。
- 辩论必须围绕当前待决议题：1610 年。
- 拆分议题：1640 年。

## 二、议会规程到美洲

从 1607 年第一个殖民地弗吉尼亚建立到 18 世纪结束的时候，英国议事规则传入美洲的过程可以总结为如下三个阶段：

## I、在不抵触各殖民地宪章或其他根本制度的前提下，把英国议事规则应用到各殖民地内部；

当英格兰下议院的议事规则不断发展成熟的时候，西半球美洲大陆上英属殖民地也开始纷纷建立，英国的议会规则也就被带到了美洲。1607年，第一个殖民地弗吉尼亚很快建立了美洲的第一个代表大会制度，并且由代表伦敦公司的总督在1619年签署生效。这个机构也分为上下两院，下院由选举产生的市民代表组成，上院代表由总督指定。其他殖民地相继建立后，也都成立了类似的会议。

在每一个郡、镇甚至教区，殖民者将英国议会的规则和惯例移植过来，只要这些规则或惯例与该殖民地的宪章、私有权利或其他契约不相抵触。这种由一般的议事原则和各殖民地特殊情况相结合，并以书面文件为依据的新自治模式，成为美洲独有的议事规则的发展历程，因为当时英格兰还没有宪法。

这样，每个殖民地就都拥有了自己的立法机构，其从无到有的发展积累下来的经验帮助他们建立了后来各州自己的宪法。正是由于各殖民地这种将一般的议事原则和各自特殊情况相结合的模式，致使在美利坚合众国建立后很久，美国各地的人们所遵循的议事规则仍然有着非常大的差异。这种长期存在的差异，最终成为《罗伯特议事规则》得以成文的原因之一。

## II、当各殖民地的代表聚在一起为他们的共同利益磋商时，这些英国议事规则为他们的沟通提供了重要保障：

随着英帝国及其政策在18世纪的发展和变化，并最终引发美国独立战争的时候，美洲各殖民地的代表们聚在一起共商对抗英国议会的大计。正是那些他们从英国议会学来的议事规则，最终帮助他们在分歧重重的不利情况下，形成了强有力的联合抵抗：第一次大陆会议于1774年9月5日在费城召开，各殖民地的代表们彼此都很陌生，预先的安排也都是通过书信；但大会到9月7日就已经完成：（1）核查了每位代表的身份和资格；（2）通过了四条“辩论与表决的行为准则”，使得会议更加完备自治；（3）通过决议，成立了专门委员会来讨论殖民地的权利，并分析了影响彼此间贸易和生产力发展的因素，向会议的目标迈进。

## III、在议事规则的保障下建立了一部成文宪法。

基于既有的规则和惯例，第二次大陆会议在战争环境下如期召开，并通过了《独立宣言》（the Declaration of Independence）。各州的代表会议，基于各自的、略有区别的议事程序，或者修改各自的殖民地宪章以宣告独立，或者放弃殖民地宪章，直接起草全新的州宪法。

1787年的宪法会议起草了美国宪法。



### 三、

#### 从适用于立法程序的《杰斐逊手册》到适用于非立法性质社团的《库欣手册》

基于年轻的国会体制中的问题：

“参议院（Senate）有参议院的一些规则，但这些规则又很少派上用场，当出现议事秩序方面的问题时，无论有没有相应的议事规则作依据，议员们基本都是交给参议院议长（President of the Senate）裁定，而且也没有辩论或申诉的过程。”

“议长的权力过大，其主观意愿或者判断会对议事的流程和最后的结论产生相当大的影响。”“因而，必须有一套公开的规则，作为国会规则的必要补充，使得类似问题的解决能够有所依据。”“英国的议会规则应该是我们能找到的最完备的一套规则，它能够有效地帮助我们通过辩论发现问题的实质。”

1801年，参议院（美国国会上院）议长兼美国副总统托马斯·杰斐逊编辑出版了《议会规则手册》（Manual of Parliamentary Practice）。他广泛地引用了英国约50部相关著作和文献，并且特别推崇约翰·和塞尔（John Hatsell）的《英国下议院议事规则先例》（Precedents of Proceedings in the House of Commons）。和塞尔曾于1768至1820年间任英国下议院的秘书。他的这部著作出版于1781年，是迄今为止关于18世纪英国下议院议事规则的最权威著作。

杰斐逊的《手册》第一次为我们定义并解释了议会原则，从而为美国的立法程序提供了一套基本模型以及衡量一致性的尺度，随着立法机构和其他组织开始使用这套规则，其权威性也逐渐树立。美国众议院也采纳了这套规则，但是由于参众两院的诸多不同，众议院的规则进一步发展并在很大程度上超越了杰斐逊的工作。

杰斐逊的《手册》出版后的几十年间，美国大量涌现了各种非立法性质的社团组织，包括政治的、文化的、科学的、慈善的、宗教的等等，于是人们越来越迫切地感到需要一套适用于它们的议事规则。虽然本质上这些社团也是协商性质的，也就是说在根本的原则上跟立法机构是相似的，但是这些社团又有很多不同的地方，例如：

- **会议时间不同：**国会和多数州的立法机构是由两院组成，一次（session，参阅第82页）会议往往持续几个月甚至一年，但是一般本地社团的一次会议也就是两三个小时的一场会议而已。
- **法定人数差异：**立法机构的议员是带薪工作的，所以可以依法强制他们出席会议，这样的话，其法定人数比例就比较大，例如，国会的法定人数就是过半数；但对于一个成员自愿加入的社团，要想运转起来，法定人数就必须少得多。
- **常委会设定不同：**立法机构的工作是复杂繁重的，所以其主要工作都是由各常设委员会（standing committee）完成的；而一般社团的工作就是由社团的全体会议完成的，只有在必要的时候才会派设专门委员会（special committee）。

第一个试图满足上述需求的人是路德·库欣（Luther S. Cushing, 1803—1856），

马萨诸塞州众议院秘书，同时也是一位著名的法学家。1845年，他的小册子发表了，叫做《议事规则手册：协商会议协商会议程序和辩论的规则》（Manual of Parliamentary

Practice: Rules of Proceeding and Debate in Deliberative Assemblies），通常称为《库欣手册》（Cushing's Manual）。1847年库欣又补充了一节注释。他指出，这本手册“适合各种各样的会议，但尤其适用于非立法性质的会议”，所以相应地，他去掉了那些只适合于立法机构的条款，但保留了那些他认为既适用于立法机构又适用于非立法机构的条款。

库欣对于非立法性质的组织会议的议事规则，有如下主要的主张：

1. 《杰斐逊手册》中指出的一般议事规则构成这个国家通用议事规则的基础。
2. 各州议会在此基础上经过修改，建立各自的议事规则，在一些特殊条款上有所区别。
3. 很多一般的会议不仅仅使用通用议事规则，还会采纳其所在州的特殊规则。
4. 但库欣认为不应该限制一个社团不能采纳其他州的规则。
5. 无论是“临时的会议”还是固定的组织，都只需要使用通用议事规则，再加上组织为满足自己的需要而制定的特殊规则。

《库欣手册》清晰简明，得到广泛的认可并成为标准，但是实践证明它还不够充分，无法实现它的初衷。问题就在于库欣所设想的——让各个组织各自编写一套适用于自己的完备的补充规则——事实证明是不现实的，一般的组织是没有能力做到的。美国内战之后，民间组织的数量成倍增加，而他们遇到的议事规则上的问题也越来越严重，这引起了亨利·马丁·罗伯特（Henry Martyn Robert）的注意。

#### 四、罗伯特议事规则的诞生及发展

亨利·马丁·罗伯特（Henry Martyn Robert）（1837—1923年）美国陆军工兵准将。无论军队驻扎到哪里，在军队事务之余，他都积极参加教会组织和民间教育方面的活动。

1863年他旧病复发，被派到马萨诸塞州新贝德福德担任一个相对清闲的职务。就是在此期间，他开始对议事规则产生了兴趣。一次，他被请去主持一场会议。可他并不懂如何主持会议，也没人事先告诉他会遇到什么问题。他出于帮忙，决定尽力而为。但他后来这么写到：“我就那么去了，天真地以为会议会自然而然地进行下去。然而我却遇到了极大的麻烦。后来我决定一定要了解议事规则，否则绝不再参加任何会议。”

1867年，罗伯特被提升为少校并派驻到旧金山，当时美国各州大量的移民正涌向那里。他和妻子在几个社团里面服务，希望改进社区环境，从而不可避免地要跟来自不同地方的人共处，并由此发现了很大的问题。他后来是这么描述的：“关于‘议事规则到底该如何规定’的争执实在是太常见了。”每个人都坚信自己州的议事规则是最准确的，谁当了主持人，就按照自己州的规则行事。这样一来，程序和规则方面的分歧和误解就不断出现，大量的时间都被浪费在这上面，矛盾非常突出。

罗伯特认为，除非大家能在议事规则的具体内容上达成共识，否则无法有效地开展工作。

“于是我去最大的书店去找这方面最好的书。我找到《库欣手册》，还有《维尔森文摘》（Wilson's Digest）。后者记录了英国议会和美国国会约 2400 个案例。我又请人找来《国会手册》（Congressional Manual），因为里面有《杰斐逊手册》，还有众议院规则，以及巴克雷（Barclay）的《国会规程摘要》（Digest of Rules and Practice of the House），等等。”

“仔细分析这些材料，我越来越觉得明确地定义议事规则是一件多么困难的事情……在如此混乱的情况下，想要迅速地了解议事规则以便有效地展开合作是一件多么困难的事情。”

于是，罗伯特决定自己起草一些议事规则。

一开始他打算写 16 页左右，他以为应该够他和妻子所在的社团用了：每个人都清楚哪些动议可以辩论，哪些动议可以修改，哪些动议需要“三分之二表决”，还有动议之间的优先级顺序。

但是他最后并没有把这个小册子写完，因为他发现仅仅“给若干社团制定明晰的规则”并不可能真正地解决问题。

大约在 1871 年，逐渐明晰、强化了一些想法：

（1）总体上讲，一般的社团不可能有能力为自己量身定制一套议事规则，也就是说，库欣的办法是行不通的；

（2）即使一个社团真的制定出这样一套规则，结果也会是更加混乱——真正的需求恰恰应该反过来——人们应该使用相同的议事规则，无论是在同一个地方的不同组织里面，还是在不同的地方之间；

（3）尽管各种组织宗旨不同，但从议事规则的角度考虑，多数组织完全可以使用同一套议事规则；

（4）众议院的规则，例如动议的优先级顺序，动议的可辩论性等，受到越来越多的认可，而且经过几十年的发展，也已经接近成熟，当然，与杰斐逊和库欣所奠定的“旧的通用议事规则”已经迥然不同。

罗伯特于是坚信人们需要一套新的议事规则。“在总体原则上，以国会的规则为基础；在具体细节上，适应一般组织的需要。不仅要包括组织会议和运作会议的方法、官员及其职责、各种动议的名称，还要系统地阐述每种动议的目的、效果、可辩论性、可修改性；如果可以辩论，那么辩论可以在多大程度上针对主动议展开；还有，哪些情况下可以提出该动议，当该动议待决时可以提出其他什么动议，等等。”

罗伯特设想，这样一本手册可以将前人的工作和自己的创新共同编织成一套统一完整的议事规则。在形式上要方便，在内容上要以众议院的规则为主，除非发现在某些情况下有更适合的规则。

## 罗伯特手稿完成

1874 年 10 月完成二稿，可供出版。这份手稿成为后来出版时书的第一部分。1875 年底，在妻子海伦（Helen Thresher Robert）的影响下，罗伯特决定为那些没有会议经验的人补充一些内容作为第二部分，即“组织以及事务的处理”（Organization and Conduct of Business）。含有两部分内容的《协商会议议事规则袖珍手册》（Pocket Manual of Rules of Order for Deliberative Assemblies）印刷完成，有 176 页的篇幅。

## 出版发行

**第一版：**1876 年 2 月，3000 册第一版《罗伯特议事规则》（芝加哥的 S. C. Griggs and Company 出版）在 4 个月内销售一空；

**第二版：**1876 年 7 月底，增加了 16 页的第 2 版完稿。

**第三版：**1877 年，书的第二部分“组织以及事务的处理”以及书中的表格“动议的规则列表”（Table of Rules Relating to Motions）得以单独成册出版，命名为《议事指南》（Parliamentary Guide）（每本卖 25 美分）；第二部分和这个表格，作为罗伯特手册的新颖独特之处，在后续版本中得到保留和发展。

到 1893 年，罗伯特进一步修改补充出版了第 3 版，比第 2 版增加了 26 页。

1896 年，Griggs 出版公司破产，新成立的 Scott, Foresman and Company 从其手中购买了《罗伯特议事规则》的出版权。而“**罗伯特议事规则**”这个名字，准确地讲，只是指其最初的三个版本。

**第四版：**1915 年 5 月 5 日出版，《罗伯特议事规则修订版》（Robert's Rules of Order Revised），是这套规则的第一次全面修订。罗伯特从 1912 年起全职投入，经过三年时间的修订，**第 4 版的内容比 1893 年版增加了 75%，仅有不足 1/4 是直接搬过来的。**罗伯特多年间收到成百上千的信件，向他咨询在实际会议中遇到的但在前面的版本中未能解决的问题。基于这些信息，他重新组织书的结构，扩充新的规则，澄清混淆的概念，进行了大量的修改。

1923 年，罗伯特将军逝世。

他唯一的儿子，亨利·小罗伯特（Henry M. Robert, Jr.），是美国海军军官学院的数学和经济学教授，每年暑期在哥伦比亚大学教授议事规则，继续为广大读者解决议事问题；

1937 年小罗伯特在还没退休时去世。

1943 年，伊莎贝尔（罗伯特将军生前第二位妻子）和莎拉（小罗伯特遗孀，《罗伯特议事规则修订版》新的受托人）执笔，把罗伯特将军在 1915 年至 1923 年间记录下来的修改放进了一个新的新的版本，但没有改变 1915 年版的页码格局。

1951 年，为了纪念《罗伯特议事规则》出版 75 周年，她们又在上一版的基础上，添加了前言和后记，并做了一些文字修改。

这样，以《罗伯特议事规则修订版》为标题，这本书从 1915 年到 1970 年间基本保持了同样的格局。截止到 1970 年，所有版本的累计销售量达到了 265 万册。

大概从 1960 年起，莎拉开始组织对本书的第二次全面修订。共同担任编辑的还有莎拉的儿子亨利·罗伯特三世（Henry M. Robert III）和巴尔的摩的律师威廉·埃

文斯 (William J. Evans)。后来，詹姆斯·克利里 (James W. Cleary) 也作为顾问加入进来。这次修订有两个目标：一是要对内容进行一次全面的审查；二是要把它从手册发展成为一本参考书，既可以被社团组织作为“议事规则标准”，同时又要易于理解、自成体系，可被一般读者作为参考指南。但实现这双重目标的难度在开始时被低估了。

直到 1970 年 2 月 19 日，就是第 1 版出版整整 94 年后，这第二次大修订才以《罗伯特议事规则新修订版》的标题正式出版。如同老罗伯特在 1915 年版本所耗费的精力比前面三个版本的总和还要多得多一样，1970 年的新修订版也耗费了比前面六个版本的总和还要多得多的精力。

在那之后，约翰·罗伯特·雷德格雷夫 (John Robert Redgrave)，老罗伯特的曾孙，成为“罗伯特规则协会” (The Robert' Rules Association) 经纪人。

1981 年，罗伯特的孙子和威廉·埃文斯推出的新版本对全书的很多地方做了澄清和修改，但没有改变书的页码结构，因而属于小修订。这些修改也是对 1970 年至 1981 年这 11 年间读者反馈的总结，

1984 年，Scott, Foresman and Company 公司又将 1981 年版本以软封面形式再次发行，这还是第一次出现当前版本的软皮本与硬皮本同时发行。

1990 年，在进一步进行了小范围修改后，第 9 版面世。作者仍是罗伯特三世、威廉·埃文斯，还有丹尼尔·霍尼曼 (Daniel H. Honemann)，他也是巴尔的摩的律师。不过，随着新技术的应用，第 9 版首次非常轻松地实现了对全书的一次全面的重排，实现了大量的修改和补充。第 9 版的前言中列出了完整的修改列表，其中最重大的两项是：较早版本中有一节是针对没什么经验的主持人而写的，后来删去了，这次恢复了此节，并做了改进；另外就是修改了一些诠释章程和其他文件时所用的原则。

2000 年，第 10 版作为千禧年版发行的。这个版本的四位作者是：罗伯特三世、威廉·埃文斯、丹尼尔·霍尼曼，还有一位是托马斯·鲍尔奇 (Thomas J. Balch)——住在弗吉尼亚的一位伊利诺伊州执业律师。

2015 年第 11 版由亨利·罗伯特三世、丹尼尔·霍尼曼和托马斯·鲍尔奇编辑完成，并得到了丹尼尔·西博尔德 (Daniel E. Seabold) 和希姆尔·戈伯 (Shmuel Gerber) 的协助，前者是纽约州亨普斯特德市霍夫斯特拉大学数学教授，后者是纽约一家本地报纸的编辑。第 11 版对第 10 版的规则做出了很多重大的补充和澄清。如：

1. 全面修订第 20 章“纪律惩戒程序”，对罢免官员和审理程序提供更多细节，在应对主持人滥用权力和处理滋事成员方面，提供了更多的机制和手段。
2. 对于委员会和小规模董事会来说，议事规则可以适当灵活变通；
3. 允许董事会在不与整个组织的议事规则冲突的前提下，制定自己的“特别议事规则” (special rules of order) 和“一般长效规则” (standing rules)。
4. 把“电子会议”作为单独的一个子节 (subsection)，并做了很多重要的扩充。



5. 把“一人一票”原则明确树立为通用议事规则的一条根本原则。

6. 新增“先例”（precedent）的规则。

等等共 17 方面（有兴趣的书友详见原著前言）。

第 11 版的定义更加精细，且一如既往的主动适应当下人们议事活动的各种变化进行自我完善和扩充。

另须着重强调的是，第 10 版和 11 版相对应同期发行的《简明版》是这本原著的入门级的补充，而不是替代。只有本书才足够全面可以担当组织的“议事规则标准”。它覆盖了很多重要而核心的问题：从章程的内容到纪律惩戒程序，这些在《简明版》中都几乎未予提及。

## 五、罗伯特的影响

“罗伯特议事规则”之所以诞生，是为了把人们从议事规则的分歧所造成的混乱中解救出来。从这个角度讲，这本书实现了原作者所设立的目标。

罗伯特曾说：“民主最大的教训，是要让多数方懂得他们应该让少数方有机会充分、自由地表达自己的意见，而让少数方明白既然他们的意见不占多数，就应该体面地让步，把对方的观点作为全体的决定来承认，积极地参与实施，同时他们仍有权利通过规则来改变局势。”罗伯特后来主持了很多工程委员会。有趣的是，这些委员会的决议绝大部分都是全票通过的。他在其他宗教或公益的社团活动中也有着同样的情况。

正如书中译者评价：

“如果用一句话来概括《罗伯特议事规则》的实质，那就是：‘它是在竞争环境中为公正平衡和正当地维护各参与方的利益而设计的精妙程序。但是要想真正把这套规则描述清楚，却绝非只言片语所能及的。’”

“《罗伯特议事规则》承认人类有‘追求自由’和‘追逐利益’的天性，进而洞察人类在协调平衡和群体博弈中的价值规律。这些规律所揭示的‘普适价值’正是以具有普遍意义的人类天性和常识为基础的。”

“必须同时指出的是，《罗伯特议事规则》从未以任何形式寻求其垄断地位，它一直坚持‘一个组织必须通过正式的程序、以书面的形式指定本规则为其议事规则标准，本规则才能真正生效’，也即其自身在组织中的‘合法性’

（legitimacy）必须源自组织的真实意愿。一个组织自己指定的《特别议事规则》优先于‘罗伯特议事规则’本身。这充分表明《罗伯特议事规则》承认组织的多样性，承认自己的合法性源自于组织的授权，而不是要反过来去掌控组织的命运。所以，只要遵循本规则的基本规则去筛选和制定最符合一个组织自身的目标和利益的特别议事规则，就不会有堕入教条束缚的困扰。”

### 对个人的启发和影响：

12 条基本原则（总结自网络）：

1、动议中心原则：“动议者，行动的提议也。”会议讨论的内容应当是一系列明确的动议，它们必须是具体、明确、可操作的行动建议。先动议后讨论，无动议不讨论。

2、主持中立原则 3、机会均等原则 4、立场明确原则 5、发言完整原则 6、面对主持原则 7、限时限次原则 8、一时一件原则 9、遵守裁判原则 10、文明表达原则 11、充分辩论原则 12、多数裁决原则

罗马不是一日建成的，也不是一人建成的，需要每个人的积极参与，即愿意动议（1），能够动议（1、2、3、4、11），为了在有限的议事时间里完整充分的表达自己的诉求，需要个人日常知识的储备、信息的搜集和思路的整理。遵守议事礼仪和规则，对中立和“反方”立场的尊重、宽容并充分倾听（5、6、7、8、9、10），理性思考，避免无谓的“主观”对抗，在此基础上才有可能实现真正的充分交流和高效寻求正确的解决之道。